

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET ZA ODGOJNE I OBRAZOVNE ZNANOSTI

Nikolina Pejičić

**DIPLOMSKI RAD**

**ULOGA RAVNATELJA U POTICANJU I  
ODRŽAVANJU PARTNERSKIH ODNOSA S  
RODITELJIMA I LOKALNOM ZAJEDNICOM**

*Osijek, 2019.*



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET ZA ODGOJNE I OBRAZOVNE ZNANOSTI  
Diplomski sveučilišni studij ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja

**ULOGA RAVNATELJA U POTICANJU I  
ODRŽAVANJU PARTNERSKIH ODNOSA S  
RODITELJIMA I LOKALNOM ZAJEDNICOM**

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Vođenje u predškolskoj ustanovi  
Mentor: prof. dr. sc. Vesnica Mlinarević  
Student: Nikolina Pejičić  
Matični broj: 3567

Osijek, rujan, 2019.

## SAŽETAK

Rad obrazlaže fenomen vođenja u odgojno – obrazovnim ustanovama. Radovima iz recentne literature prikazani su tipovi vođenja, kompetencije ravnatelja, partnerstvo i suradnja s roditeljima, kultura odgojno – obrazovne ustanove i suradnja s lokalnom zajednicom. U empirijskom dijelu rada interpretiraju se rezultati, a cilj istraživanja bio je utvrditi koje su važne ulogu ravnatelja<sup>1</sup> u poticanju i održavanju suradnje s roditeljima i u poticanju i održavanju suradnje s lokalnom zajednicom. U istraživanju je sudjelovalo 89 odgojiteljica<sup>2</sup> i ravnateljica iz Dječjih vrtića Osijek. Budući da je vođenje u stručnoj literaturi definirano kao složen proces tijekom interpretacije rezultata naglasak je stavljen na statistički značajne rezultate i deskriptivnu analizu.

Ključne riječi: lokalna zajednica, partnerski odnosi, ravnatelj, suradnja, vođenje,

## SUMMARY

The paper explains the phenomenon of leadership in the educational institutions. The works from the recent literature show leadership types, the competence of the director, partnership and cooperation with parents, the culture of the educational institution and cooperation with the local community. In the empirical part of the paper, the results are interpreted and the aim was to identify the important role of the director in encouraging and maintaining cooperation with the parents and in encouraging and maintaining cooperation with the local community. The research was attended by 89 kindergarten teachers from the Kindergarten Osijek and the Director of the Kindergarten Osijek. Since leadership in professional literature is defined as a complex process during the interpretation of results, the emphasis is placed on statistically significant results and descriptive analysis.

Key words: local community, partner relationships, director, cooperation, leadership

---

<sup>1</sup> U daljnjem tekstu navodit će se riječ *ravnateljica* koja podrazumijeva ravnatelje muškog i ženskog spola i roda.

<sup>2</sup> U daljnjem tekstu navodit će se riječ *odgojiteljica* koja podrazumijeva odgojitelje muškog i ženskog spola i roda.

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2. FENOMEN VOĐENJA .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>3. TIPOVI VOĐENJA ODGOJNO – OBRAZOVNE USTANOVE .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>4. RAVNATELJ U ODGOJNO - OBRAZOVNOJ USTANOVI.....</b>	<b>- 6 -</b>
4.1. Kompetencije ravnatelja.....	- 7 -
<b>5. KULTURA ODGOJNO - OBRAZOVNE USTANOVE.....</b>	<b>- 8 -</b>
<b>6. PARTNERSKI ODNOSI I SURADNJA S RODITELJIMA .....</b>	<b>- 10 -</b>
6.1. Roditeljski sastanak.....	- 10 -
6.2. Individualni razgovori .....	- 11 -
6.3. Ostali oblici suradnje.....	- 11 -
<b>8. PRIMJERI DOBRE PRAKSE.....</b>	<b>- 13 -</b>
9.1 Cilj istraživanja.....	- 14 -
9.2 Etika znanstvenog istraživanja .....	- 14 -
9.3 Sudionici istraživanja .....	- 14 -
9.4. Istraživački instrumenti .....	- 15 -
<b>10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I INTERPRETACIJA.....</b>	<b>- 16 -</b>
<b>11. RASPRAVA.....</b>	<b>- 28 -</b>
<b>12. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>- 31 -</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>POPIS ELEKTRONSKIH PRILOGA .....</b>	<b>- 36 -</b>

## 1. UVOD

Proučavanjem recentne literature uočava se kako je vođenje odgojno – obrazovne ustanove kompleksan posao koji zahtijeva poduzetničke, pedagoške, socijalne i komunikacijske kompetencije. Slijedom toga zaključuje se koliko je značajna uloga ravnatelja u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i s lokalnom zajednicom. Ravnatelj predškolske ustanove treba poticati odgojiteje da postanu (samo)refleksivni praktičari te da u svom odgojno – obrazovnom radu primjenjuju različite oblike suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom. Proučavanjem stručne literature postalo je jasno kako nedostaje istraživanja u području vođenja predškolskih ustanova i uloge ravnatelja u poticanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom te je zato ova tema i odabrana. Teorijski dio rada sastoji se od 7 cjelina: fenomen vođenja, tipovi vođenja, ravnatelj u odgojno – obrazovnoj ustanovi, kultura odgojno – obrazovne ustanove, partnerski odnosi i suradnja s roditeljima te primjeri dobre prakse. Za potrebe istraživanja prilagođen je i osmišljen instrument - anketni upitnik iz literature, tj. nekoliko već korištenih upitnika. Korišten je polustrukturirani intervju s ravnateljicom Dječjih vrtića Osijek. Prilikom obrade podataka rezultata istraživanja koristila se deskriptivna statistička analiza. Cilj diplomskog rada bio je utvrditi koje su važne uloge ravnatelja u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i s lokalnom zajednicom.

## 2. FENOMEN VOĐENJA

U recentnoj znanstvenoj literaturi ima različitih određenja fenomena vođenja iz čega proizlazi zaključak kako je vođenje složen proces koji ovisi o brojnim čimbenicima ustanove i kompetencijama djelatnika, posebice onih koji ustanovu vode. Jednu od novijih definicija navodi autorica Slunjski: „Vođenje je umjetnost utjecanja na ljude tako da oni spremno i motivirano teže ostvarivanju ciljeva organizacije.“ (Slunjski, 2018:6). Uspješnost vođenja ovisi o kompetencijama vođe koji treba navesti i motivirati svoje suradnike na suradnju i djelovanje u najboljem interesu ustanove. S time se slaže i Staničić (2006) koji smatra da ravnatelji koji znaju prepoznati što motivira ljude i to znaju pravilno usmjeriti efikasno će voditi i ostvariti viziju razvoja škole, uz to napominje i da novčana nagrada nije jedini poželjan oblik nagrađivanja, već da je iznimno poticajno uključiti zaposlene u promjenu ambijenta u kojem rade, dati im više ovlasti u donošenju odluka, omogućiti im izazovniji rad i slično. Brojni su načini na koje voditelj <sup>3</sup>može motivirati svoje djelatnike npr. javna pohvala, delegiranje ovlasti, novčana nagrada, unaprjeđenje itd. Voditelj mora oslušivati potrebe i želje svojih djelatnika te imati iznimne komunikacijske vještine kako bi mogao uspješno voditi. (Hitrec, Jurčev i Džaković, 2009:46) naveli su definiciju za vođenje odgojno – obrazovne ustanove. „Vođenje odgojno – obrazovne ustanove može se shvatiti kao proces utjecaja utemeljenja na jasnim vrijednostima i stavovima usmjeren na ostvarenje vizije.“ Vođenje odgojno – obrazovne ustanove koja sa svojim specifičnim obilježjima u kojim se radi sa najosjetljivijom društvenom skupinom – odnosno djecom zahtjeva posebno pažljivo rukovođenje. Seme Stojnović i Hitrec (2014) navode kako se u prošlosti smatralo da je vođenje odgojno – obrazovnih ustanova uglavnom posao za osobe ženskog spola, ali napretkom znanosti i promjenom pogleda na ženske osobine i sposobnosti danas se može reći kako nema značajnijih razlika u vođenju kod muškaraca i žena. Osim položaja i shvaćanja sposobnosti žena, u povijesti se mijenjala i uloga ravnatelja u vođenju odgojno – obrazovnih istraživanja. Iako je većina istraživanja provedena u školskim sustavima, primjenjiva su i u predškolskim ustanovama. Rezultati istraživanja Varga, Peko i Vican (2016) kazuju kako se danas u Republici Hrvatskoj zahvaljujući decentralizaciji odgojno – obrazovnih ustanova, od ravnatelja više očekuje transformacijska uloga nego instruktivna uloga, ravnatelji imaju više slobode prilikom odlučivanja i više prilika

---

<sup>3</sup> U daljnjem tekstu navodit će se riječ *voditelj* koja podrazumijeva voditelje muškog i ženskog spola i roda.

za usavršavanje, ali moraju imati jasnu viziju i određene kompetencije, a njihovo vođenje na kraju mandata se vrednuje prema određenim kriterijima kvalitete.



### 3. TIPOVI VOĐENJA ODGOJNO – OBRAZOVNE USTANOVE

Postoje brojne podjele tipova vođenja (Byars, 1991; Drandić, 1993.; Blanchard, 1995.), a u ovom se radu iznosi nekoliko. Seme Stojnović i Hitrec (2014) navode i opisuju tri tipa vođenja:

- Teorije crta ličnosti - ove teorije razvile su se početkom dvadesetog stoljeća i smatralo se da je za uspješno vođenje isključivo potrebno posjedovati određene osobine, najčešće spominjane osobine su visoka razina energije, dominacija, inteligencija, znanje o zadatku i samopouzdanje.
- Biheviorističke teorije - prema ovim teorijama najvažnije za kvalitetno vođenje je ponašanje rukovoditelja, ravnateljice iz Republike Hrvatske koje su završile tečajeve koji se temelje na biheviorističkom treningu smatraju da su uglavnom pozitivno utjecali na njihove sposobnosti.
- Kontigencijske teorije - smatra se da je za uspješno rukovođenje najvažnija situacija, odnosno da je u nekim situacijama bolje upotrijebiti demokratski stil vođenja, a u drugim situacijama autoritativni stil.

Osim ove tri teorije, autorice Seme Stojnović i Hitrec (2014) opisuju i 4 novije teorije vođenja odgojno – obrazovnih ustanova:

- Graenov model rukovođenja - prema ovom modelu voditelj treba razviti sa svakim svojim zaposlenim odnos kao "vertikalnu dijadu", odnosno treba razviti odnos kroz delegiranje zadataka prema kompetencijama zaposlenika.
- Teorija karizmatiskog rukovođenja - prema ovoj teoriji to su vođe koje posebno nadahnjuju svoje zaposlene, koji imaju posebnu viziju i s velikom lakoćom utječu na svoje zaposlenike kako bi se ponašali kako oni žele
- Transakcijsko vođenje - ovaj tip vođenja se oslanja na razmjenu između rukovoditelja i zaposlenih, ovaj rukovoditelj ne traži da mu se zaposlenici podrede, ali očekuje da ga se slijedi zbog njegovih iznimnih sposobnosti uvjeravanja.
- Transformacijsko vođenje - ovo je tip vođenja kojem se u novije vrijeme daje prednost nad ostalim tipovima, u ovom tipu vođenja zaposlenima se pokazuje "šira slika", oni

shvaćaju zadatke, misiju i viziju organizacije i ne gledaju samo na osobne interese. (Seme Stojnović i Hitrec, 2014)

Ljubetić (2009) navodi da u nekim odgojno – obrazovnim ustanovama još uvijek prevladava šefovski stil odnosno tradicionalna, strogo hijerarhijski organizirana zajednica u kojoj je upravljanje usmjereno od gore prema dolje, a šef ima moć upravljati ljudima i stvarima. Ista autorica ističe važnost osobne i zajedničke vizije kako bi se prevladao šefovski stil uz angažirani rad svakog pojedinca u zajednici koji su pokretačka snaga koja dječji vrtić vodi prema zajednici koja trajno uči.

Niti jedan ravnatelj ne pripada samo jednom stilu ili teoriji vođenja, već shodno složenim poslovima i situacijskom rješavanju problema u svom reagiranju i ponašanju poseže za različitim stolovima. Slijedom toga Vršnik Perše, Kozina, Javornik Krečić i Ivanuš Grmek (2015) ističu da odgovor na pitanje koje su najbolje vrste i stilovi vođenja odgojno – obrazovne ustanove nije jednoznačan, a pretežno ovise o specifičnostima pojedine države. Seme Stojnović i Hitrec (2014) navode neke od brojnih problemskih situacija u kojima se ravnatelji mogu naći: otpori u radu, finansijski manjak po završnom računu, otpuštanje djelatnika, pritisak na ravnatelja kod zapošljavanja novog djelatnika, agresivnost u kolektivu itd. Još neke od mogućih problemskih situacija su nezadovoljstvo roditelja, medijski pritisak, epidemije koje se mogu pojaviti u dječjem vrtiću itd. Svaka problemska situacije zahtijevat će od ravnatelja brzu i primjerenu reakciju u kojoj će morati odabrati kombinaciju ili jedan tip vođenja za koji će se opredijeliti shodno problemu.

#### **4. RAVNATELJ U ODGOJNO - OBRAZOVNOJ USTANOVI**

Ravnatelj odgojno – obrazovne ustanove je osoba koja se nalazi na vrhu organizacijskog ustroja ustanove i ima najviši stupanj odgovornosti. Staničić (2006) navodi 5 ključnih funkcija koje ima ravnatelj u odgojno – obrazovnoj ustanovi:

- planiranje;
- organiziranje;
- skrb za ljude;
- vođenje;
- vrednovanje.

Isti autor (2006) naglašava da je ono što on naziva skrb za ljude; odnosno upravljanje ljudskim potencijalima jedna od najvažniji funkcija koje ima ravnatelj jer ravnatelj svojim znanjima i vještinama treba privući i zadržati najkompetentnije zaposlenike koji će na najbolji mogući način svojim sposobnostima i znanjem doprinositi radu, rastu i kulturi odgojno – obrazovne ustanove. Shodno tome Lee i Nie (2013) smatraju kako je osnaživanje učitelja koje provodi ravnatelj učinkovitije u razvoju potencijala stvaranjem uvjeta koji zadovoljavaju potrebe učitelja za rastom i autonomijom koji utječu na učitelje kako bi se više posvetili postizanju organizacijskih ciljeva. Posao ravnatelja je kompleksan posao koji se sastoji od mnogo izazova i problemskih situacija s kojima se ravnatelji susreću svakodnevno i zahtjeva različite kompetencije. Slijedom toga Seme Stojnović i Hitrec (2014) posao ravnatelja opisuju kao posao u kojem treba očekivati neočekivano jer ravnatelj često mora pronaći rješenje u kojem će svi biti zadovoljni, a okolnosti u kojima djeluje često su nepovoljne (nemotiviranost zaposlenika, stanje odgojno – obrazovne ustanove, financijski problemi itd.). Ravnatelj istovremeno ima i profesionalnu ulogu koja je vezana za upravljanje jer mora paziti na razvoj ustanove, povezivati ju s drugim ustanovama i medijima, osigurati dovoljno materijalnih sredstava, vrednovati rad ustanove i uz sve to „šefovanje treba zamijeniti rukovođenjem pomoću vođenja“ (Hitrec, 2014:124). Posljedično, Brajković (2013) navodi savjete za svakog voditelja zajednice učenja: članovi tima trebaju biti stalni cijele godine, profesionalni razvoj se odvija postupno, djeca nisu problem nego izazovi u radu s njima, a dobri odnosi su ključ uspjeha zajednice. Zato vizija razvoja dječjeg vrtića ne može pripadati samo jednoj osobi, bila ona šef, ravnatelj, voditelj ili bilo tko drugi, kvalitetna odgojno – obrazovna praksa je zajedničko, a ne pojedinačno postignuće zaključuje Slunjski (2018).

#### **4.1. Kompetencije ravnatelja**

Ćatić (2012) definira kompetencije kao pojam koji osim vještina, stavova i znanja obuhvaća i sposobnost njihovog aktiviranja te učinkovitog iskorištavanja u određenoj situaciji.

Seme Stojnović (2014) prema Staničić (2006) opisuje pet tipova kompetencija koje uspješan ravnatelj treba posjedovati:

- stručno – pedagoške kompetencije;
- kompetencije u području međuljudskih odnosa;
- organizacijskoj – razvojne kompetencije;
- upravno – administrativne kompetencije;
- radno izvršne kompetencije.

Stručno - pedagoške kompetencije su kompetencije vezane za poznavanje odgojno – obrazovnog procesa.

Kompetencije u području međuljudskih odnosa odnose se na rad s ljudima na ostvarivanju zadanih ciljeva.

Organizacijsko – razvojne kompetencije vezane su za poznavanje funkcioniranja odgojno – obrazovnog sustava.

Upravno – administrativne kompetencije odnose se na dobro poznavanje poslovanja dječjeg vrtića kao ustanove.

Radno – izvršne kompetencije uključuju viziju i odlučnost da se ona ostvari te pozitivan stav prema postizanju ciljeva. (Seme Stojnović,2014:102 prema Staničić(2006))

Osim navedenih kompetencija ravnatelj koji uspješno vodi odgojno – obrazovnu ustanovu mora biti uporan i izdržati vanjske pritiske, u problemskim situacijama potrebno je biti prilagodljiv i biti spreman napustiti rutinu kako bi konstantno motivirao, poticao i davao dobar primjer svojim zaposlenicima.

## 5. KULTURA ODGOJNO - OBRAZOVNE USTANOVE

Visković (2018) definira kulturu kao hipotetski konstrukt vrijednosti, uvjerenja i stavova koji utječu na oblikovanje normi kao pisanih i nepisanih pravila ponašanja. Dok Brust Nemet i Mlinarević (2016) ističu kako kulturu obilježava način života članova određene zajednice, njihovi stavovi, ideje i navike koje su im zajedničke, a prenose se generacijama. Iste autorice navode da članovi društva svoju kulturu smatraju neupitnom, a kultura značajno utječe na to kako će se njeni članovi ponašati i rješavati zajedničke probleme. Svaka ustanova ima svoj autentičan DNA, tj. svoju kulturu. (Slunjski, 2018 prema Woods, Macfarlane 2014). Slijedom toga svoju kulturu ima i odgojno – obrazovna ustanova. Ravnatelj nije jedina osoba koja utječe na stvaranje i oblikovanje kulture odgojno – obrazovne ustanove. Svaki djelatnik, dijete i roditelji unose u dječji vrtić dio svoje kulture i sudjeluje u stvaranju kulture te odgojno – obrazovne ustanove. Kultura odgojno - obrazovne ustanove oblikuje se interakcijama obiteljskih kultura iz kojih dolaze djeca i stručni radnici zaključuje Visković (2018). Brust Nemet i Mlinarević (2016) ističu da su obrazovanje i cjeloživotno učenje dio kulture ustanove, a njihovo je provođenje u djelo moguće kada je odgojno – obrazovni sustav spreman pratiti promjene i unositi ih u cjelokupnu kulturu rada odgojno – obrazovne ustanove te kada su nositelji odgojno – obrazovnog rada spremni učiti i preuzeti odgovornost za ostvarenje ciljeva i rezultata vrednovanja. Luketić i Rogić (2016) navode da se uspješno vođenje vrlo usko povezuje sa zdravom, produktivnom i poticajnom kulturom ustanove. Visković (2018) ističe da je poštivanje različitosti i usklađivanje odgojno – obrazovnih postupaka koji promiču opće norme, javno dobro i osobni razvoj preduvjet kvalitete. Slunjski (2018) objašnjava kako je ravnatelj osoba koja mora upravljati kulturom kako ona ne bi upravljala njime, a to može postići samo ako dijeli svoje vizije, uvjerenja i vrijednosti s ljudima s kojima surađuje. Zato je važno da ravnatelj primjećuje neformalne, suptilne i simboličke aspekte koji se svakodnevno pojavljuju u ustanovi radi poboljšanja, no promjene koje ravnatelj planira uvesti često dovode do otpora djelatnika koji su radili na izgradnji stare kulture (pozitivne ili negativne) i do izmjena u strukturi postojeće kulture koje same po sebi imaju prirodnu otpornost na promjenu. (Isto, 2018). Djelatnici u bilo kojoj organizaciji ili ustanovi teško prihvaćaju promjene, osobito ako smatraju da postojeći sustav dobro funkcionira, ali ravnatelj ili rukovoditelj je osoba koja mora svojim primjerom i vizijom voditi ljude prema prihvaćanju promjene. Ravnatelj je osoba s pravom na pogreške kao i njegovi zaposlenici. Slunjski (2018) ističe važnost njegovanja kulture priznavanja vlastite pogreške, važno je da zaposlenici uoče da ravnatelj priznaje svoje

pogreške. Takve će situacije zaposlenicima pokazati da su pogreške moguće, ali i da je pogrešku potrebno priznati te iz nje nešto naučiti. Slunjski (2008) zaključuje da kvalitetnu praksu jednog dječjeg vrtića nije moguće preslikati na drugi jer ona ovisi o stavovima, uvjerenjima i načinima razmišljanja ljudi koji u njemu rade.

## **6. PARTNERSKI ODNOSI I SURADNJA S RODITELJIMA**

Stvaranje i održavanje partnerskih odnosa s roditeljima, odgojiteljima kao i drugim stručnjacima od presudne je važnosti za dobrobit djece i za njihov cjelokupan razvoj. Važno je da ravnatelj kontinuirano i konzistentno radi na stvaranju i održavanju partnerskih odnosa sa svim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa. Ljubetić (2014) opisuje partnerstvo kao najvišu razinu suradničkih odnosa između različitih aktera koji imaju zajednički cilj, a koji se provode u nekom kontekstu (u dječjem vrtiću ili školi) i imaju određeno vrijeme u kojem se provode. Ista autorica (2014) napominje da se riječi partnerstvo i suradnja često u hrvatskome jeziku koriste kao istoznačnice, ali one to zapravo nisu te objašnjava da kod suradnje postoji hijerarhija, odnosno ustanova zauzima višu razinu u odnosu na obitelj i ne postoji ravnopravnost. Roditelji koji su spremni na suradnju su u fokusu, a zanemaruju se roditelji koji ne pokazuju puno interesa za suradnju. Partnerstvo nudi potpuno suprotne odnose, ustanova i roditelji stavljaju potrebe djece u središte te obje strane imaju iste interese, ciljeve i želje. (Isto, 2014.). Na tom složenom putu moguće je naići na različite prepreke, ali „prepreke je moguće izbjeći ako se od samog uspostavljanja odnosa jasno naglase međusobna očekivanja koja su sastavni dio partnerskog odnosa.“ (Višnjić Jevtić, 2018:78). Stvaranje i unapređivanje partnerskih odnosa i suradnje između dječjeg vrtića i roditelja trajan je proces i važan zadatak ravnatelja. U stručnoj literaturi spominju se brojni oblici rada i suradnje s roditeljima, a svi oni mogu se podijeliti u dvije skupine: individualni i skupni rad. Oblici individualnog rada su: individualni razgovor, pismeno informiranje, anketni upitnici, razgovor u roditeljskom domu itd., a skupnim oblicima suradnje pripadaju: roditeljski sastanci, zajednička izrada materijala, tematske radionice za roditelje, druženje u prostorijama dječjeg vrtića itd. Prema Rosić (2005) svaki oblik rada s roditeljima ima informativnu, dijagnostičku, terapijsku, savjetodavnu i korektivnu ulogu, a sve one doprinose stvaranju pozitivnog ozračja u partnerskim odnosima i uspostavljanju povjerenja i razumijevanja u radu.

### **6.1. Roditeljski sastanak**

Prema stručnoj literaturi može se zaključiti da je oblik suradnje koji se najčešće provodi roditeljski sastanak. Predavanja na roditeljskim sastancima trebaju trajati kratko te ih je potrebno dobro pripremiti, odnosno isplanirati vrijeme, odrediti temu, metode, sredstva, osigurati prostoriju s dovoljnim brojem sjedećih mjesta i donijeti zaključak pomoću dijaloga s

roditeljima ističe Rosić (2005). Postoji nekoliko različitih vrsta roditeljskih sastanaka: roditeljski sastanci predavačkog tipa, roditeljski sastanci komunikacijskog tipa, roditeljski sastanci oglednog tipa, roditeljski sastanci koji su organizirani radi druženja djece i odraslih. Vrstu treba odrediti prema temi ili problemskoj situaciji. Shodno tome Milanović (2014) navodi da roditeljski sastanci mogu imati različite ciljeve i ciljevima odgovarajuće oblike rada. Ravnatelj dječjeg vrtića treba odgojiteljima omogućiti upoznavanje i provedbu svih vrsta roditeljskih sastanaka kako bi im olakšao rad.

## **6.2. Individualni razgovori**

Individualni razgovor je oblik suradnje u kojemu odgojiteljica priča s jednim ili s oba roditelja samo jednog djeteta. Na taj način odgojiteljica može lakše informirati jednog ili oba roditelja o djetetovom napretku, ali i mogućim poteškoćama u razvoju. Ravnatelj treba omogućiti odgojiteljima da usavršavaju svoje komunikacijske sposobnosti jer odgojitelji svakodnevno komuniciraju s različitim strukturama i moraju mijenjati svoj pristup prema primatelju u procesu komunikacije ističe Rogulj (2018).

## **6.3. Ostali oblici suradnje**

Rosić (2005) navodi još neke oblike suradnje s roditeljima koje odgojitelji trebaju provoditi:

Dani otvorenih vrata – cilj ovog oblika suradnje je neposredno stjecanje iskustva roditelja o procesu odgoja i obrazovanja koji se odvija u dječjem vrtiću;

Roditeljski kutak – prezentacija roditeljski poruka i iskustva djeci;

Zajednički izlet – tijekom zajedničkog izleta roditelji razvijaju osjećaj pripadnosti dječjem vrtiću – zajednici koja uči te opažaju zajedničke ciljeve i sudjeluju u ostvarenju istih.

Poljak (2014) ističe kako je na tematskim radionicama uvijek velik odaziv jer se roditeljima omogućava bolje međusobno upoznavanje. Ista autorica smatra i da kutić za roditelje treba biti atraktivan i veseo te sadržavati ključne i važne informacije za roditelje, a od koristi su i anketni upitnici radi povratnih informacija. Svi navedeni oblici suradnje dovode do stvaranja i jačanja partnerskih odnosa između dječjeg vrtića i roditelja. U stručnoj literaturi spominju se i drugi oblici suradnje s roditeljima poput posjeta poslu roditelja, boravak roditelja u skupini, uključivanje roditelja u projekte, zajedničko uređivanje interijera i eksterijera dječjeg vrtića itd.



## 7. SURADNJA S LOKALNOM ZAJEDNICOM

Prema Ljubetić (2014) što se prije počne i što se više truda ulaže u odnos i suradnju između obitelji, škole i zajednice to će imati veći i snažniji utjecaj na dječji razvoj i budući uspjeh djece. Spoznaja o važnosti suradnje između lokalne zajednice i dječjeg vrtića – zajednice koja uči potiče sve sudionike odgojno – obrazovnog procesa na akciju. Ravnatelj je osoba koja koordinira, omogućuje i svakodnevno traži nove prilike i otvara nove puteve za kvalitetnu suradnju iz koje će djeca nešto novo vidjeti, čuti i naučiti. Različiti izleti, posjete i radionice utječu na dječji kognitivni razvoj, a jačaju i dječji emocionalni i socijalni razvoj. Iako je većina istraživanja provedena u školskim sustavima, primjenjiva su i u predškolskim ustanovama. Mlinarević i Tokić (2017) objašnjavaju kako partnerstvo lokalne zajednice i škole smanjuje međusobne razlike, socijalizira sudionike, potiče razvoj poduzetničkih kompetencija te je poželjno da u kontekstu pedagoških vrijednosti kulturni, gospodarski i društveni događaji pronadu svoje mjesto u dječjim vrtićima i školama. Ljubetić (2009) navodi da su obitelj i lokalna zajednica ravnopravni partneri s odgojno – obrazovnom ustanovom u odgoju i obrazovanju djece i njihovom uključivanju u kreiranje kurikulumu dječjeg vrtića. Prema Kovač i Buchberger (2013) ravnatelj ima najznačajniju ulogu u osnaživanju suradnje između odgojno - obrazovne ustanove i ostalih dionika. „Istraživanja pokazuju da se dojam većine vanjskih dionika o kvaliteti škole u zajednici stvara upravo kroz njihovu percepciju uloge ravnatelja, što nadalje može djelovati na spremnost dionika na uspostavljanje suradničkih odnosa sa školom.“ (Kovač i Buchberger, 2013:526). Slijedom navedenog može se zaključiti da ravnatelj ima važnu ulogu u poticanju suradnje s lokalnom zajednicom jer s jedne strane mora poticati odgojitelje na suradnju, a s druge strane mora raditi na povezivanju odgojno – obrazovne ustanove i lokalne zajednice kako bi omogućio djeci otkrivanje novih kognitivnih, emocionalnih i socijalnih spoznaja. Kovač i Buchberger (2013) navode preduvjete koji moraju biti zadovoljni kako bi suradnja bila uspješna: zajednička i jasna vizija, vrijednosti i principi na kojima se zasniva suradnja, prepoznavanje potreba i međusobne dobrobiti, povjerenje, komunikacija i kompromis među sudionicima tijekom suradnje te angažiranost i predanost svih sudionika dogovorene suradnje.

## 8. PRIMJERI DOBRE PRAKSE

U ovom poglavlju se prikazuje nekoliko primjera dobre prakse u poticanju suradnje s lokalnom zajednicom i roditeljima u Dječjem vrtiću Osijek gdje je provedeno istraživanje.

Na slici 1. je prikazana suradnja između Dječjih vrtića Osijek i grada Osijeka gdje grad Osijek ustupa prostor za izložbu dječjih radova. Izložba se održava u Osijeku od 23.05.1985. godina, a obično započinje u svibnju. Ovakav oblik suradnje dječjeg vrtića i lokalne zajednica vrijedan je jer omogućava roditeljima kvalitetno provođenje vremena s djecom te ujedno i bolje upoznavanje i uvid u neposredni odgojno – obrazovni rad s djecom tijekom pedagoške godine.



**Slika 1. Plakat izložbe radove djece predškolske dobi**

Poljak (2014) navodi nekoliko primjera dobre prakse koji su se provodili u dječjem vrtiću Medo Brundo u Zagrebu: tečaj masaže prije upisa u jaslčku skupinu, sudjelovanje roditelja u božićnoj predstavi, sudjelovanje u proslavi rođendana svog djeteta i izrada plakata „Dijete tjedna“ pomoću kojeg se odabrano dijete bolje predstavlja ostaloj djeci u skupini i koji taj tjedan zauzima posebno mjesto u skupini. Svi ovi oblici suradnje s roditeljima imaju zajednički cilj – pozitivno utjecanje na djetetov emocionalni, socijalni i kognitivni razvoj. Slunjski (2008) ističe kako aktivnosti suradnje s roditeljima imaju višestruke prednosti poput zajednički provedenog vremena roditelja s djecom, pomoći dječjem vrtiću, razvijanje osjećaja ponosa i zajedništva, razvijanje i razmjena povezanosti dječjeg vrtića i roditeljskog doma. Ista autorica nabroja brojne mogućnosti suradnje s roditeljima: omogućivanje prisustva roditelja u vrijeme adaptacije novopridošle djece, pozivanje roditelja za vrijeme odgojno – obrazovnog procesa kako bi upoznali svoje dijete u socijalnom kontekstu, izrada didaktičkih igračaka, popravljjanje namještaja, vrtićka knjižnica u kojoj roditelji posuđuju dječje knjige s djecom ih čitaju i naposljetku vraćaju u dječji vrtić itd.

## **9. METODOLOGIJA ISTRAŽIVAČKOG RADA**

Metodološki dio rada kombinacija je kvalitativnoga i kvantitativnoga istraživanja. Prema trajanju istraživanja radi se o transverzalnom istraživanju, a prema mjestu o empirijskom i razvojnom istraživanju u sadašnjosti.

### **9.1 Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja bio je utvrditi važnost uloge ravnatelja u poticanju i održavanju suradnje s roditeljima i s lokalnom zajednicom.

Na temelju definiranog cilja proizlaze sljedeća istraživačka pitanja:

1. Ima li ravnatelj ulogu u poticanju i održavanju suradnje s roditeljima i kolika je njezina važnost?
2. Ima li ravnatelj ulogu u poticanju i održavanju suradnje s lokalnom zajednicom i kolika je njezina važnost?

### **9.2 Etika znanstvenog istraživanja**

Istraživanje je provedeno u periodu od travnja 2019. do lipnja 2019. uz suglasnost ravnateljice u predškolskoj ustanovi u Osijeku. Ispitanici su sudjelovali dobrovoljno s mogućnošću odustajanja u bilo kojem trenutku. Istraživanje je bilo anonimno te nisu korištena imena sudionika, već su bilježeni brožčani podaci.

### **9.3 Sudionici istraživanja**

U istraživanju o važnosti uloge ravnatelja u poticanju i održavanju suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom sudjelovale su odgojiteljice Dječjih vrtića Osijek (N=89) i ravnateljica (N=1) Dječjih vrtića Osijek.

#### **9.4. Istraživački instrumenti**

Za potrebe istraživanja konstruiran je anketni upitnik za odgojiteljice i proveden je polustrukturirani intervju s ravnateljicom Dječjih vrtića Osijek koji je snimljen (prilog 2). Pri kreiranju upitnika korišteni su upitnici Lee i Nie (2013), Slunjski (2018) i Staničić (2006). Anketni upitnik se sastojao od 8 pitanja, 4 pitanja otvorenog tipa i 4 pitanja zatvorenog tipa, od toga u trima pitanjima se koristi Skala Likertova tipa od 5 stupnjeva (uopće se ne slažem, uglavnom se ne slažem, niti se slažem niti se ne slažem, uglavnom se slažem, potpuno se slažem). U prvom pitanju ispitana su demografska obilježja ispitanika. Drugi dio anketnog upitnika sastoji se od dvadeset jednog pitanja podijeljenih u sedam područja. Svako područje se sastoji od tri pitanja. Područja su: delegiranje ovlasti, pružanje intelektualne stimulacije, davanje priznanja i pohvala, artikuliranje vizije, njegovanje suradnje, pružanje podrške i pružanje primjera. Istraživanje je provedeno 2019. godine tijekom tri mjeseca. Iz navedenoga se može zaključiti da je u radu korištena triangulacija uz pomoć koje se sa tri različita aspekta nastojala utvrditi važnost uloge ravnatelja u stvaranju i poticanju suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom.

## 10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I INTERPRETACIJA

Rezultati istraživanja su radi preglednosti prikazani grafički i tablično, a obrađeni su deskriptivnom statističkom analizom te se tako i interpretiraju.

Prvo pitanje sadržava demografske podatke odgojiteljica, a odnosilo se na radno iskustvo odgojiteljica i glasilo je „Koliko dugo radite kao odgojiteljica?“ Godine radnog iskustva su podijeljene u četiri skupine: manje od 5 godina, manje od 10 godina, više od 10 godina i više od 20 godina. Rezultati su prikazani u tablici 1. 62 % odgojiteljica radi više od 20 godina, a samo 16 % radi manje od 5 godina. Rezultati demografskih obilježja sudionica istraživanja kazuju kako je značajno veći postotak odgojiteljica s većim radnim iskustvom, točnije više od 20 godina, a najmanje je mladih, 10 i manje godina.

**Tablica 1. Radno iskustvo sudionica istraživanja**

Radno iskustvo sudionica istraživanja	
Manje od 5 godina	16%
Manje od 10 godina	10%
Više od 10 godina	12%
Više od 20 godina	62%

Iz tablice 2. vidljivo je kako značajan postotak sudionica istraživanja u tvrdnji „Ravnatelj iskazuje stvarni interes za zaposlene kao najvrjedniju imovinu“ ne iskazuje svoje mišljenje njih 43,3%, slaže se 10 % djelatnika, a ne slaže se 8,9%. Dobiveni rezultati ukazuju kako je značajan postotak onih koji ne iskazuju svoje mišljenje, a mali postotak sudionica istraživanja se izrazito ne slažu ili slažu s ovom tvrdnjom.

Iz tablice 2. vidljivo je kako se 53,3% slaže s tvrdnjom „Ravnatelj omogućuje i potiče sustavno osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih“. Pozitivno je što se značajan postotak sudionica istraživanja slaže s tvrdnjom kako ravnateljica omogućuje i potiče osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih.

Iz intervjua s ravnateljicom može se zaključiti kako ravnateljica nastoji omogućiti što više stručnih usavršavanja svojim djelatnicima prema područjima koja ih zanimaju i koja su važna za unaprjeđenje odgojno – obrazovnog rada.

Na pitanje ravnateljici koliko često je u mogućnosti poslati zaposlenike na stručna usavršavanja odgovara kako ima dosta bolovanja te radi procesa odgoja i obrazovanja ne mogu svi ili polovina odgojitelja ići na edukaciju, a ukazuje i na probleme financijskog aspekta. No napominje kako na stručna usavršavanja Agencije za odgoj i obrazovanje obično odlazi 7-15 ljudi, a stručni skupovi su obično u slavonskim županijama ili u Osijeku.

Na pitanje ravnateljici kako određujete tko će ići te imaju li mogućnost sami odabrati teme koje ih zanimaju ravnateljica odgovara kako upućuje na stručni skup ukoliko zaposlenica ima svoj stručni rad i ukoliko će izlagati. Istovremeno i pedagozi potiču odgojiteljice na istraživanje i pisanje stručnih radova.

Rezultati anketnog upitnika i intervjua kazuju kako ravnateljica zaista ulaže u ljudske potencijale. Važnost ulaganja u ljudske potencijale opisuje i Slunjski (2018) koja navodi da glavna strategija ravnatelja treba biti poticanje kvalitetnog i kontinuiranog profesionalnog učenja djelatnika.

Kod tvrdnje „Ravnatelj primjenjuje razrađen program nagrađivanja za najbolja postignuća“ 20 % sudionica istraživanja se uopće ne slaže, a 27,8 % se uglavnom ne slaže s tvom tvrdnjom. Zbirno je to 47,8 % sudionica istraživanja, što čini gotovo polovinu sudionica istraživanja, a 10% sudionica istraživanja u potpunosti se slaže s tom tvrdnjom. Rezultati kazuju kako značajan postotak odgojiteljica ne smatra da se primjenjuje razrađen program nagrađivanja ili ga oni ne razumijevaju takvim. U recentnoj stručnoj literaturi autori ističu važnost postojanja programa za praćenje i nagrađivanje djelatnika. „S ciljem podizanja opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva tvrtke, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava.“ (Varga, 2018:154)

Kod tvrdnje „Zaposlenici rijetko izostaju s posla ili napuštaju radna mjesta“ pokazuje se značajan postotak sudionica istraživanja koji ne iskazuju svoje mišljenje 35,6%, a istodobno

34,4 % sudionica istraživanja slaže s ovom tvrdnjom što je pozitivno jer sudionice istraživanja iskazuju zadovoljstvo svojim poslom i uvjetima rada.

Tvrdnje „Ravnatelj zaposlenima sustavno pruža podršku u radu“ i „Potiče se sudjelovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada predškolske ustanove“ pokazuju kako značajan postotak sudionica istraživanja ne iskazuju svoje mišljenje. 46,7 % sudionica istraživanja ne iskazuje svoje mišljenje za tvrdnju „Ravnatelj zaposlenima sustavno pruža podršku u radu“, odnosno 41,1% za tvrdnju „Potiče se sudjelovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada predškolske ustanove“. Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako odgojiteljice uočavaju ravnateljičin pokušaj pružanja podrške u radu i poticanje sudjelovanja zaposlenih u svim vidovima života, što se slaže s odgovorom ravnateljice koja ističe odgojitelje kao glavne nositelje prakse.

Na pitanje ravnateljici što bi istaknula kao značajan iskorak u kulturi Dječjih vrtića Osijek ravnateljica kazuje kako je upravo ona uvela obavezu inicijalnih razgovora odgojiteljica s roditeljima kod upisa novog djeteta u dječji vrtić.

**Tablica 2. Upravljanje ljudskim potencijalima**

	1	2	3	4	5
Ravnatelj iskazuje stvarni interes za zaposlene kao najvrjedniju imovinu.	8,9%	23,3%	43,3%	14,4%	10,0%
Ravnatelj omogućuje i potiče sustavno osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih.	2,2%	2,2%	15,6%	53,3%	18,9%
Ravnatelj primjenjuje razrađen program nagrađivanja za najbolja postignuća.	20,0%	27,8%	23,3%	12,2%	10,0%
Zaposlenici rijetko izostaju s posla ili napuštaju radna mjesta.	5,6%	6,7%	35,6%	34,4%	17,8%
Ravnatelj zaposlenima sustavno pruža podršku u radu.	7,8%	15,6%	46,7%	18,9%	11,1%
Potiče se sudjelovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada predškolske ustanove.	10,0%	12,2%	41,1%	24,4%	12,2%

U tablici 3. prikazani su rezultati drugog djela anketnog upitnika podijeljenih u sedam područja.

**Područje delegiranje ovlasti** činile su tri tvrdnje. Rezultati prikazani u tablici 3. ukazuju da se značajan postotak sudionica istraživanja njih 28,9% slaže s tvrdnjom „Daje mi ovlasti da napravim promjene koje su nužne za unaprjeđenje odgojno-obrazovnog procesa, evaluacije, stručnog usavršavanja.“ Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako ravnateljica zaposlenicima dopušta provođenje promjena. Kod tvrdnje „Daje mi ovlasti da donosim odluke koje unaprjeđuju radne procese, procedure i rutine u kulturi dječjeg vrtića.“ gotovo polovina, odnosno 43,3% sudionica istraživanja ne izražava svoje mišljenje. Kao i kod tvrdnje „Delegira mi ovlasti koje su jednake stupnju odgovornosti koji mi je dodijeljen.“ gdje više od pola sudionica istraživanja nije izrazilo svoje mišljenje, odnosno 51,1%, a niti jedan ispitanik se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom. Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako odgojiteljice mogu utjecati na promjene što implicira ravnateljčinu delegiranje ovlasti zaposlenicima u pojedinim područjima, dok ravnateljica u intervjuu navodi kako sve promjene i zahtjevi ne uspijevaju doći do nje.

Na pitanje ravnateljici koliko su puta u ovoj godini odgojitelji inicirali neke promjene, a Vi ih prihvatili? Ravnateljica navodi problem velikog broja skupina, odgojiteljica, objekata koji su dislocirani i navodi kako se to najčešće komunicira s pedagozima te ističe da je bilo takvih promjena za unapređivanje pedagoške prakse.

**Područje pružanje intelektualne stimulacije** čine sljedeće tvrdnje: „Postavlja pitanja koja me potiču na razmišljanje“, „Potiče me da refleksivno promišljam i ispitam neke od osnovnih pretpostavki koje imam o svom poslu“ i „Potiče me da ponovno razmislim o načinu na koji neposredno radim u odgojno-obrazovnom procesu.“ U navedene tri tvrdnje značajan postotak sudionica istraživanja ne izražava svoje mišljenje (1. tvrdnja – 38,9%, 2. tvrdnja i 3. tvrdnja – 46,7%).

Na pitanje ravnateljici na koji način evaluira odgojno – obrazovne procese rada u Dječjem vrtiću Osijek (je li to evaluacija, refleksija, dokumentiranje...?), ravnateljica ponovo iskazuje poteškoće i nemogućnosti za neposredan rad već to obavljaju pedagozi u objektima dječjih vrtića (stručno pedagoški rad jednog pedagoga je o devet objekata)

Može se zaključiti s obzirom na delegiranje ovih poslova na pedagoge i veličine odgojno – obrazovnih skupina da je slijed toga ne izražavanje mišljenja sudionica istraživanja u ovom području.



Statistički značajan postotak sudionica istraživanja uopće se ne slaže s tvrdnjama u **području davanja priznanja i pohvala**. 26,7% sudionica istraživanja uopće se ne slaže s tvrdnjom „Uvijek mi daje pozitivnu povratnu informaciju kada radim dobro“, kao ni 33,4% odgojiteljica s tvrdnjom „Daje mi specijalno javno priznanje kada je moj rad jako dobar“. 36,7% sudionica istraživanja također se uopće ne slaže s tvrdnjom „Osobno me pohvaljuje kada obavim izniman rad“. Može se zaključiti kako odgojiteljice iskazuju malo povratnih informacija i pohvaljivanja, dok ravnateljica u prethodnim odgovorima iskazuje probleme financijskih sredstava za nagrađivanje.

Na pitanje ravnateljici kako Dječji vrtići Osijek imaju veliki broj djece u objektima, 29 dječjih vrtića i jaslica i ima li ravnateljica razrađen program za nagrađivanje i javna priznanja za djelatnike u pedagoškoj godini? - ravnateljica odgovara da nema. Upitana za razmišljanje o nagrađivanju ravnateljica navodi kako odgojiteljice uspješno provode više projekata koje bi trebalo nagrađivati i podržati, ali pojavljuje se problem s osiguravanjem financijskih sredstava te je dogovoreno da odgojiteljice dobivaju slobodne dane i bodove potrebne za napredovanje.

Danas se u sastavu Dječjih vrtića Osijek nalazi 29 dječjih vrtića i jaslica koje pohađa gotovo 2900 djece slijedom toga teško je očekivati osobnu pohvalu ravnateljice svakoj odgojiteljici za izniman rad, ali bi bilo moguće kada bi se provodilo unutarnje vrednovanje. Na važnost unutarnjih vrednovanja u predškolskim ustanovama ukazuju Seme Stojnović i Hitrec. „Ravnatelji predškolskih ustanova koji uspješno postavljaju strukturu organizacije i provode unutarnje vrednovanje imaju objektivne podatke temeljem kojih mogu prepoznati pomake u kvaliteti pogodne za nagrađivanje osoblja.“ (Seme Stojnović i Hitrec, 2014:38).

Kod tvrdnje „Ima jasnu viziju budućnosti naše predškolske ustanove“ značajan postotak sudionica istraživanja 47,7% ne izražava mišljenje, a jedna sudionica istraživanja je dala komentar: „Politika sve diktira, nema vizija.“ Iz postotak sudionica istraživanja koje ne iskazuju svoje mišljenje kao i iz navedenog komentar može se zaključiti kako sudionice istraživanja smatraju da njihova ustanova nema jasnu viziju i kako bi to trebao biti idući ravnateljičin korak. Vizija Dječjih vrtića Osijek nije naznačena ni na web stranici. **Području artikuliranja vizije** pripadaju još dvije tvrdnje: „Uvijek traži nove mogućnosti za našu odgojno-obrazovnu ustanovu“ gdje 41,1% sudionica istraživanje ne iskazuje svoje mišljenje i „Inspirira zaposlenike sa svojim planovima za budućnost“ u kojoj značajan postotak sudionica istraživanja ne iskazuje svoje mišljenje, 36,7%.

18,9 % sudionica istraživanja uopće se ne slaže, a 30 % sudionica istraživanja uglavnom se ne slaže s tvrdnjom „Njeguje suradnju između zaposlenika.“ Što čini statistički značajan postotak odgojiteljica koje se ne slažu s navedenom tvrdnjom, zbirno je to 58,9%, što implicira na nisku razinu motivacije zaposlenih. Više od ¼ sudionica istraživanja ne slaže se s tvrdnjom „Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači" koja također pripada **području njegovanja suradnje**. Kod tvrdnje „Pridobiva zaposlenike da rada timski na postizanju istog cilja.“ 41,1 % sudionica istraživanja ne izražava svoje mišljenje. Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako odgojiteljice ne smatraju da ravnateljica potiče timski rad i suradnju.

Na pitanje ravnateljici koliko često radite timski i može li nabrojati neke timove s kojima je surađivali u posljednjih nekoliko mjeseci? Ona govori o potrebi timskog rada osobito sa stručnom službom, ali i nemotiviranosti ljudi. Govori o ideji timova za natječaje i donacije koje nude pojedine tvrtke (HEP, Pampers...) za apliciranje projekata u određenom roku. Ravnateljica iskazuje planiranje ovakvih aktivnosti za odgojiteljice koje su završile magisterij, stvaranje timova za unapređivanje odgojno – obrazovnog rada, a govori o malom broju pedagoga, velikom obimu posla i težim uvjetima rada.

Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako sljedeći ravnateljičin korak treba biti motiviranje odgojiteljica, njihovo uključivanje u planiranje za budućnost te uključivanje u timove. Pozitivno je što i odgojiteljice i ravnateljica prepoznaju potrebu timskog rada koji je od iznimne važnosti za daljnje napredovanje odgojno – obrazovne ustanove. Turkalj, Fosić i Marinković (2012) zaključuju da su sinergija i kohezija koju stvara timski rad ključ za uspjeh svake organizacije, poticanjem timskog rada nastaje produktivno i fleksibilno okruženje.

Tvrdnje „Tretira me kao ravnopravnog člana učeće zajednice“, „Odvaja vrijeme kako bi raspravili moje brige strpljivo“ i „Ostaje u kontaktu sa mnom“ pripadaju **području pružanja podrške**. 30% sudionica istraživanja uopće se ne slaže s tvrdnjom „Moj ravnatelj odvaja vrijeme kako bi raspravili moje brige strpljivo“, a 31,1 % sudionica istraživanja uopće se ne slaže s tvrdnjom „Moj ravnatelj ostaje u kontaktu sa mnom“. S ovom tvrdnjom u potpunosti se ne slaže niti jedna sudionica istraživanja. Iz dobivenih rezultata može se zaključiti kako odgojiteljice smatraju da ravnateljica ne pruža dovoljno podrške u radu zaposlenicima, dok iz intervjua s ravnateljicom doznajemo o delegiranju ovlasti na pedagoge radi velikog broja zaposlenih, djece i dislociranih objekata.

Istraživačica: „Koliko često Vam dolaze zaposlenici i uspijevate li naći vremena za njihove brige i probleme?“

Ravnateljica: „*Pedagozi povremeno imaju sastanak s voditeljima objekata dječjih vrtića, svaki pedagog stručno djeluje u osam dječjih vrtića i povremeno poziva tih 8 voditeljica na sastanak gdje izlažu poteškoće i zadatke koje im prethode*“.

Ravnateljica kazuje i kako pedagozi nju informiraju o aktualnim problemima i načinima kako će se riješiti te napominje: „*Na upravnom vijeću su dvije predstavnice iz redova odgojitelja koje komuniciraju problematiku*.“

Posljednje područje **pružanje primjera** čine tvrdnje: „Radi jednako kao i svi drugi u mojoj ustanovi“, „Postavlja dobar primjer svojim ponašanjem“ i „Vodi svojim primjerom“. 41,1% sudionica istraživanja ne izražava svoje mišljenje vezano za tvrdnju „Radi jednako kao i svi drugi u mojoj ustanovi.“ Pozitivno je što je 1/3 sudionica istraživanja smatra kako ravnateljica postavlja dobar primjer svojim ponašanjem, a 25,6% sudionica istraživanja smatra da ravnateljica vodi svojim primjerom. Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako značajan postotak odgojiteljica smatra da ravnateljica pruža dobar primjer svojim zaposlenicima.

Istraživačica: „Što mislite kojim svojim osobinama dajte dobar primjer djelatnicima?“

Ravnateljica: „*Dajem dobar primjer osobnom komunikacijom i mislim kako stavljam fokus na sadržaj rada, a ne na formu. Imamo dobar pristup djelatnicima, ugodna sam za razgovor i znam na lijep način iskomunicirati i dobre i loše stvari te mislim da se stvorila opuštenija atmosfera*.“

**Tablica 3. Poticanje djelatnika na suradnju i partnerske odnose**

	1	2	3	4	5
Daje mi ovlasti da napravim promjene koje su nužne za unaprjeđenje odgojno-obrazovnog procesa, evaluacije, stručnog usavršavanja.	17,8%	16,7%	34,4%	28,9%	2,2%
Daje mi ovlasti da donosim odluke koje unaprjeđuju radne procese, procedure i rutine u kulturi dječjeg vrtića.	8,9%	16,7%	43,3%	22,2%	8,9%

Delegira mi ovlasti koje su jednake stupnju odgovornosti koji mi je dodijeljen.	7,8%	15,6%	51,1%	25,6%	0,0%
Postavlja pitanja koja me potiču na razmišljanje.	11,1%	20,0%	38,9%	26,7%	3,3%
Potiče me da ponovno razmislim o načinu na koji neposredno radim u odgojno-obrazovnom procesu.	11,1%	14,4%	46,7%	25,6%	2,2%
Potiče me da refleksivno promišljam i ispitam neke od osnovnih pretpostavki koje imam o svom poslu.	7,8%	23,3%	46,7%	24,4%	3,3%
Uvijek mi daje pozitivnu povratnu informaciju kada radim dobro.	26,7%	25,5%	33,4%	8,9%	5,6%
Daje mi specijalno javno priznanje kada je moj rad jako dobar.	33,4%	17,8%	42,2%	5,6%	1,1%
Osobno me pohvaljuje kada obavim izniman rad.	36,7%	24,4%	26,7%	8,9%	3,4%
Ima jasnu viziju budućnosti naše predškolske ustanove.	11,1%	12,2%	47,7%	21,1%	1,1%
Uvijek traži nove mogućnosti za našu odgojno-obrazovnu ustanovu.	5,6%	21,1%	41,1%	28,9%	3,4%
Inspirira zaposlenike sa svojim planovima za budućnost.	18,9%	23,3%	36,7%	18,9%	1,1%
Njeguje suradnju između zaposlenika.	18,9%	30,0%	32,2%	16,6%	2,2%
Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".	17,7%	25,5%	31,1%	21,1%	4,4%
Pridobiva zaposlenike da rade timski na postizanju istog cilja.	18,9%	21,1%	41,1%	18,9%	0,0%
Tretira me kao ravnopravnog člana učeće zajednice.	14,4%	18,9%	35,1%	21,1%	2,2%
Odvaja vrijeme kako bi raspravili moje brige strpljivo.	30,0%	26,7%	32,2%	10,0%	1,1%
Ostaje u kontaktu sa mnom.	31,1%	24,4%	33,3%	11,1%	0%
Radi jednako kao i svi drugi u mojoj ustanovi.	14,4%	8,9%	41,1%	33,3%	2,2%
Postavlja dobar primjer svojim ponašanjem.	15,6%	5,6%	40,0%	33,3%	5,6%
Vodi svojim primjerom.	15,6%	10,0%	44,4%	25,6%	4,4%

Četvrto pitanje odnosilo se na procjenu važnosti uloge ravnateljice u poticanju i stvaranju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom. Sudionicima istraživanja ponuđena je Skala Likertova tipa s ljestvicom od 1 do 5 (uopće nije važna, vrlo malo je važna, umjereno je važna, jako je važna, najvažnija je). Značajan postotak odgojiteljica od 52,8% smatra ulogu ravnateljice u poticanju i stvaranju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom jako važnom, a 29% sudionica istraživanja smatra ulogu ravnateljice najvažnijom. Kada zbrojimo to je 81,8% svih sudionica istraživanja.

Na pitanje ravnateljici koliko smatrate da je Vaša uloga važna u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom? Ravnateljica odgovara:

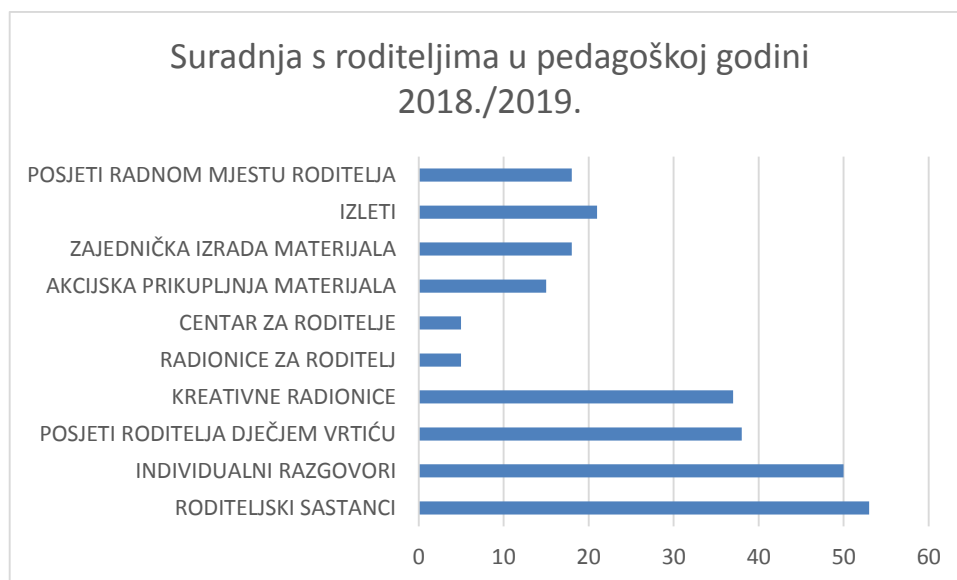
*Ravnateljica: „Mislim da je jako važna, što se tiče lokalne zajednice imam dobru komunikaciju s osnivačem, često sam u Poglavarstvu, s Odjelom za društvene djelatnosti, najviše s njima jer su oni prvi nadređeni i mislim da je važno da se uspostavi s njima odnos i povjerenje. Mislim da me percipiraju kao osobu koja ima ideje i koja želi odraditi svoj dio posla i u tome me podržavaju. S lokalnom zajednicom npr. s udrugom Dokkica i s Dječjim kazalištem Branko Mihaljević smo već partneri, uvijek izlazimo u susret. Bila je praksa zvati ravnateljicu i bilo je puno poziva, a sad imamo obavijest na oglasnoj ploči u kutiću za roditelje za javljanje odgojiteljici. Roditelje pitam o čemu se radi pa ih usmjeravam ili kod odgojitelja ili kod pedagoga, ali i razgovaram s roditeljima ako je problem, a već su iskomunicirali pedagog i odgojiteljica.“*

Iz rezultata istraživanja može se zaključiti kako su odgojiteljice prepoznale važnost i ulogu ravnateljice u poticanju i stvaranju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom. Iz intervjua s ravnateljicom vidljivo je i da ravnateljica smatra kako ima važnu ulogu u održavanju i poticanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom, a to potkrepljuje brojnim primjerima suradnje.

U petom pitanju od odgojiteljica se tražio popis oblika suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom koje su koristile u pedagoškoj godini. Analiza dobivenih rezultata prikazanih u grafikonu 1. kazuje kako su najčešći oblici suradnje s roditeljima roditeljski sastanci i individualni razgovori. Nakon toga sudjelovanje roditelja u aktivnostima u dječjem vrtiću

odnosno posjete dječjem vrtiću. Treći po zastupljenosti su posjeti radnom mjestu roditelja, izleti i kreativne radionice. Akcijska prikupljanja materijala i zajednička izrada materijala su četvrti po zastupljenosti. Dok je najmanje zastupljen centar za roditelje i radionice za roditelje.

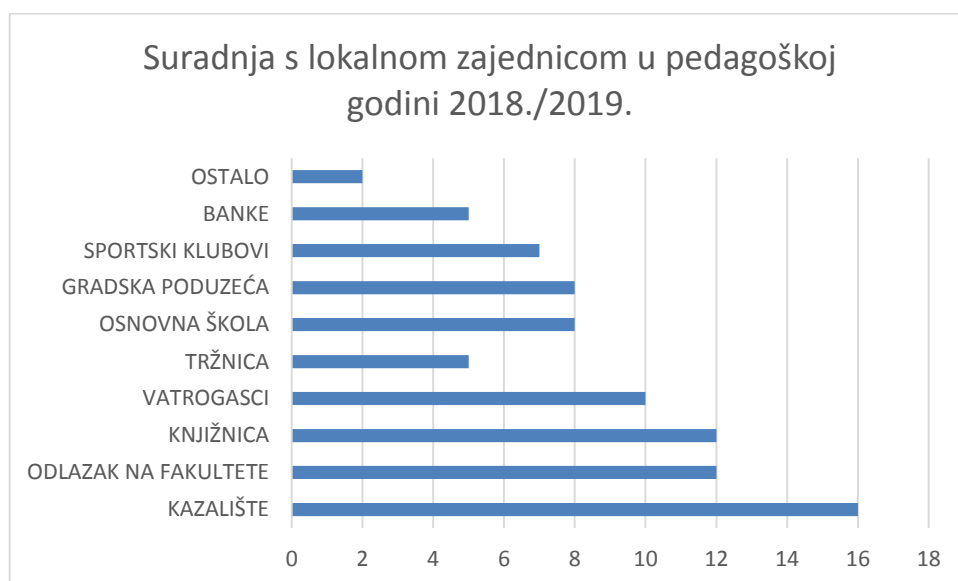
**Grafikon 1. Prikaz popisa oblika suradnje s roditeljima u pedagoškoj godini 2018./2019.**



Rezultati popisa oblika suradnje s lokalnom zajednicom prikazanih u grafikonu 2. kazuju kako su najzastupljeniji oblici suradnje s lokalnom zajednicom suradnja s kazalištem, odlazak na fakultete i u knjižnice. Drugi po zastupljenosti su suradnja s vatrogascima, gradskim poduzećima, osnovnim školama i sportskim klubovima. Najmanje je zastupljena suradnja s bankama, tržnicom i ostali oblici suradnje (muzeji, festivali, aerodrom itd.)

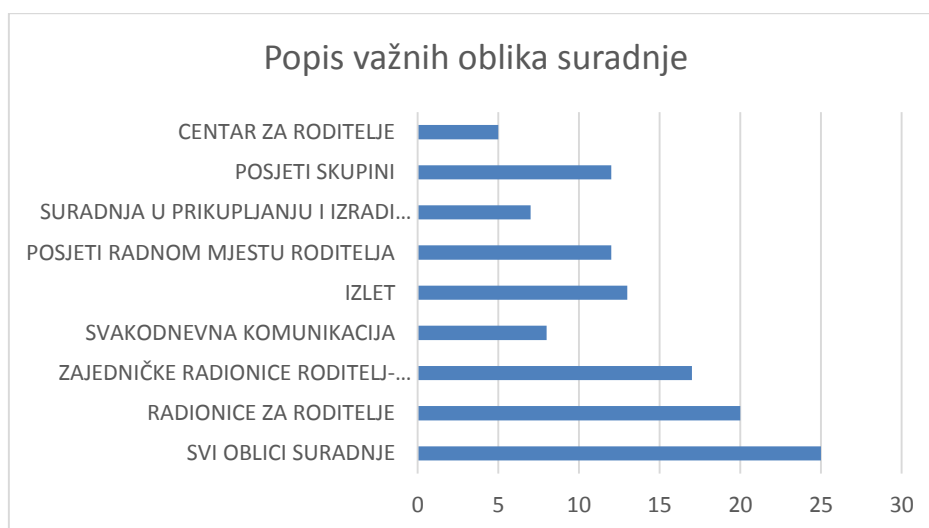
Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako odgojiteljice provode brojne oblike suradnje i s roditeljima i s lokalnom zajednicom. Kod suradnje s roditeljima i dalje je roditeljski sastanak najčešći oblik suradnje koji se koristi u odgojno – obrazovnoj praksi. Ljubetić (2009) ističe kako su sve studije koje su proučavale efekte uključivanja roditelja u obrazovanje djece dokazale obostranu dobit jer pomažu roditelju u shvaćanju funkcioniranja djeteta u institucionalnom okruženju, a pomaže i ustanovi u razumijevanju svih aspekata djeteta.

**Grafikon 2. Prikaz popisa oblika suradnje s lokalnom zajednicom u pedagoškoj godini 2018./2019.**



U šestom pitanju od odgojiteljica se tražio popis oblike suradnje s roditeljima koje smatraju važnim. Prema Slunjski (2008) to je mnogo više od angažiranja roditelja u prikupljanju materijala za aktivnosti djece. Grafikona 3. pokazuje kako je značajan broj odgojiteljica naveo da su svi oblici suradnje s roditeljima važni. Drugi po zastupljenosti prema mišljenju odgojiteljica su radionice za roditelje i zajedničke radionice, dok su treći po zastupljenosti izleti, posjeti radnom mjestu i posjeti roditelja skupini. Najmanje su zastupljeni svakodnevna komunikacija i centar za roditelje. Može se zaključiti da odgojiteljice koriste brojne oblike suradnje s roditeljima i da ih sve smatraju važnim.

**Grafikon 3. Popis važnih oblika suradnje**



U sedmom pitanju odgojiteljice su davale različite odgovore koji su potom raspoređeni u kategorije. Značajan broj odgojiteljica iskazuje slaganje kako je povezivanje dječjeg vrtića s nizom pojedinaca, organizacija i ustanova važno zbog djetetovog učenja i novih spoznaja. Jedan od odgovora bio je: „*Proširivanje dječjih spoznaja i unutar i izvan vrtića.*“ Drugi po zastupljenosti bili su odgovori zbog stjecanje iskustva i zbog upoznavanja i osjećaja pripadnosti svojoj zajednici kao i cjelokupna dobrobit djeteta. Jedan od odgovora bio je: „*Kako bismo obogatili iskustvo djece i njihove spoznaje te poticali istraživački duh djeteta.*“ Treći po zastupljenosti bili su odgovori zbog lakšeg odgojno – obrazovnog procesa i međusobnog upoznavanja.

U zadnjem pitanju anketnog upitnika od odgojiteljica se tražilo objašnjenje zašto je za njih važna uključenost roditelja u odgojno – obrazovni proces. Odgojiteljice su davale različite odgovore koji su kasnije raspoređeni u kategorije. Značajan postotak odgojiteljica, odnosno 44% sudionica istraživanja, navodi kako je uključenost roditelja od iznimne važnosti zbog bolje suradnje što je vidljivo iz odgovora: „*Dobra suradnja odgojitelja i roditelja ima veliku dobrobit za napredak djeteta, emocionalnu stabilnost i povezanost, razvoj svih djetetovih potencijala u ovom vrlo važnom životnom razvoju.*“ i „*Jedan cilj za sve.*“ Drugi po zastupljenosti bio je odgovor zbog dobrobiti djeteta i boljeg razvoja što je navelo 40 % sudionica istraživanja. 21% odgojiteljica smatra da se tako roditelji bolje upoznaju s radom u dječjem vrtiću. Što je vidljivo iz odgovora: „*Važno je zbog shvaćanja svrhe i zadaća ranog i predškolskog odgoja gdje smo mi (odgojitelji) oni koji kroz uključivanje roditelja modeliraju i prezentiraju struku (rad) u najboljem svjetlu i na taj način čuvamo dignitet profesije.*“ 10 % sudionica istraživanja smatra kako je uključenost roditelja u odgojno – obrazovni proces važna jer omogućava bolju komunikaciju, bolje upoznavanje vlastitog djeteta i stvaranje odnosa povjerenja.

Tijekom intervjua, ravnateljica nekoliko puta naglašava važnost suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom te ističe kako su upravo odgojitelji glavni nositelji aktivnosti. Isto tako napominje da sve važne odluke želi donijeti u suradnji s odgojiteljicama i pedagozima, ali nailazi na veliki otpor prema promjenama.



## 11. RASPRAVA

Rezultati istraživanja „*Stavovi ravnateljica prema (samo)vrednovanju u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje*“ koje je provela Magaš (2012) očekivano se pokazalo kako ravnateljci smatraju da upravo oni imaju najveću odgovornost za kvalitetu rada ustanove. Rezultati navedenog istraživanja u skladu su sa stavovima ravnateljice Dječjih vrtića Osijek koja smatra svoju ulogu u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom važnom, kao i sa stavovima odgojiteljica koje su sudjelovale u istraživanju. One također smatraju važnom ulogu ravnateljice u poticanju i odražavanju partnerskih odnosa s roditeljima i s lokalnom zajednicom. U skladu s rezultatima tog istraživanja, ravnateljica Dječjih vrtića Osijek ima pozitivan stav prema (samo)vrednovanju. Magaš i Tatalović Vorkapić (2015) navode da ravnateljci koji imaju pozitivan stav prema (samo)vrednovanju i jasnu percepciju svoje uloge prihvatit će rezultate dobivene kroz proces (samo)vrednovanja kao pokazatelj trenutnog stanja u ustanovi i raspravljat će o njima s članovima ustanove te timski raditi na povećanju kvalitete odgojno – obrazovne ustanove. U ovom istraživanju korištena je SLEB skala koju su osmislili i empirijski provjerili Lee i Nie (2013). Isti autori utvrdili su kako ponašanja ravnatelja utječu na motivaciju i rad djelatnika te da se intervencijski programi za ravnatelje trebaju usredotočiti na specifična ponašanja ravnatelja škola. Navedeni rezultati slažu se i s rezultatima ovog istraživanja u kojem sudionici istraživanja prema dobivenim rezultatima smatraju kako ih ravnateljica dovoljno ne pohvaljuje, ne potiče na timski rad i ne odvaja dovoljno svog vremena za njihove probleme. Takvi rezultati su očekivani u Republici Hrvatskoj kako navodi Staničić (2006) koji je istraživao upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu u Republici Hrvatskoj te došao do zaključka da u Republici Hrvatskoj ne postoji cjelovita skrb za ljudski potencijal u školstvu te da odgojno - obrazovne ustanove nemaju odgovarajuću podršku. Iz odgovora odgojiteljica i intervju s ravnateljicom vidljivo je da se u Dječjim vrtićima Osijek ne potiče dovoljno timski rad te se ne provodi javno pohvaljivanje niti vrednovanje što je uočila i iskazala slaganje i sama ravnateljica. Može se stoga zaključiti kako ravnateljica njeguje kulturu priznavanja pogreške za koju Slunjski (2018) navodi kao iznimno važnu za uspješno vođenje odgojno – obrazovne ustanove što je vidljivo iz sljedećeg pitanja:

Istraživačica: „Koje su Vaše jake snage, a koje one malo manje jake?“

*Ravnateljica: „Volim raditi i mislim da sam dosta posložena, volim da mi je sve posloženo u tablicama i provjereno i pravovremeno, a mane su mi to što hoću previše*

*toga, a ne mogu to sve popratiti. Hoću 12 stvari, a mogu ih realno odraditi 8 i onda od nekih stvari moram odustati jer započnem pa odustanem jer vidim da ne mogu.“*

Statističkom analizom demografskih obilježja sudionica istraživanja i samih rezultata istraživanja utvrđeno je kako odgojiteljice koje imaju više od 20 godina radnog iskustva više procjenjuju ulogu ravnateljice u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i s lokalnom zajednicom kao jako važnu ili najvažniju nego odgojiteljice koje imaju manje od 5 godina radnog iskustva. 69,3 % od ukupnog broja odgojiteljica s više od 20 godina iskustva smatra kako je uloga ravnateljice važna ili najvažnija, dok isto smatra 24,5 % od ukupnog broja odgojiteljica s radnim iskustvom manjim od 5 godina.

Vican (2016) zaključuje kako osim brojnih društvenih, gospodarskih i globalizacijskih promjena s kojima se ravnatelj svakodnevno susreće, djelokrug ravnateljske djelatnosti ogleda se u složenosti odnosa ravnatelja s najbližim suradnicima unutar i izvan ustanove, s osnivačem, s obiteljima i drugim čimbenicima u užoj i široj društvenoj zajednici. Ista autorica dodaje, što je u skladu s rezultatima ovog istraživanja, s obzirom na opseg poslova ravnatelj se suočava s otežavajućim okolnostima i čimbenicima koji ga sprječavaju da bude učinkovitiji nego što jest jer on ovisi o odlukama drugih. Ravnatelj obaveze i odgovornosti prihvaća profesionalno radeći na stalnom unapređivanju svih segmenata rada odgojno – obrazovne ustanove.

## 12. ZAKLJUČAK

Zaključak diplomskog rada je da ravnatelj/ica dječjeg vrtića ima brojne važne uloge u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom. Odgojiteljice i ravnateljica slažu se da je uloga ravnatelja u poticanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom važna. Odgojiteljice s više od 20 godina radnog iskustva procjenjuju ulogu ravnateljice kao jako važnu ili najvažniju značajno više nego odgojiteljice koje imaju manje od 5 godina radnog iskustva. Ravnateljica i odgojiteljice se slažu da se ne radi dovoljno timski te da nedostaje sustav nagrađivanja i javnog pohvaljivanja. S obzirom na veličinu Dječjih vrtića Osijek, opseg posla i kompleksnost vođenja predškolske ustanove ravnateljica treba veliku pomoć stručnog tima u delegiranju zadataka i motiviranju zaposlenika. Prema rezultatima istraživanja dobivenih deskriptivnom statističkom analizom može se zaključiti kako značajan broj odgojiteljica još uvijek ne iskazuje svoje mišljenje o ulozi ravnateljice u poticanju suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom. Mogući razlozi su prebacivanje krivnje, politika ili nedovoljna informiranost. Koristeći polustrukturirani intervju i anketni upitnik za odgojiteljice dobiveni su sljedeći rezultati: odgojiteljice ne smatraju da dovoljno često dobivaju pohvale i pozitivne povratne informacije niti da ih se dovoljno potiče da rade timski. Ipak, značajan broj odgojiteljica smatra da ravnateljica vodi svojim primjerom i da daje dobar primjer zaposlenicima svojim ponašanjem. Postoji potreba za daljnjim istraživanjima ovog problema. Bilo bi korisno istražiti i mišljenje roditelja o pitanjima suradnje s njima i s lokalnom zajednicom kao i istražiti dodatne mogućnosti suradnje s lokalnom zajednicom. Veći uzorak sudionika istraživanja dao bi objektivnije rezultate. Ovo područje treba nastaviti sustavno istraživati, a ovaj diplomski rad je samo mali doprinos naglašavanju važnosti uloge ravnatelja predškolske ustanove u stvaranju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom. Ravnatelji su važne osobe koje mogu ljudima s kojima rade dati važnost i tako pridonositi poboljšanju kvalitete odgojno – obrazovne ustanove koju vode zaključuje Hitrec (2014).

## LITERATURA

1. Brajković, S. (2013). *Zajednica učenja odgojno – obrazovnih djelatnika*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Korak po korak
2. Brust Nemet, M., Mlinarević, V. (2016). Procjene učitelja o kulturi škole. *Život i škola*, 62(1), 93-104. (izvorni znanstveni rad)
3. Čatić, I. (2012). Kompetencije i kompetencijski pristup obrazovanju. *Pedagoška istraživanja*, 9(1/2), 175-187.
4. Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden marketing -tegnička knjiga
5. Hitrec, S., Jurčev, A., Džaković, O. (2009). Vođenje odgojno - obrazovnih ustanova. *Ravnatelj škole – upravljanje*, Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje i NSO, 43-65.
6. Kovač, S. i Buchberger, I. (2013). Surdanja škola i vanjskih dionika. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornog i sociokulturnog razvoja*, 51(3), 323-545.
7. Lee, A. N. i Nie, Y. (2013). Development and validation of the School Leader Empowering Behaviours (SLEB) scale. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(4), 485-495.
8. Luketić, D. i Rogić, A. (2016). Uloga ravnatelja u razvoju poduzetničke kulture odgojno – obrazovne ustanove. U D. Vican, I. Sorić i I. Radeka (ur.), *Upravljanje odgojno – obrazovnom ustanovom: Kompetencijski profil ravnatelja*
9. Ljubetić, M. (2009). *Vrtić po mjeri djeteta*. Zagreb: Školske novine.
10. Ljubetić, M. (2014). *Od suradnje do partnerstva obitelji, odgojno – obrazovne ustanove i zajednice*. Zagreb: Element.
11. Magaš, M. i Tatalović Vorkapić, S. (2012). Kvaliteta rada predškolskih ustanova: Procjena odgovornosti od strane ravnatelja. *Dijete, vrtić, obitelj*, 18(70), 25-27.
12. Magaš, M. i Tatalović Vorkapić, S. (2015). Stavovi ravnatelja prema (samo)vrednovanju u ustanovama za rani i predškolski odgoj i obrazovanje. *Život i škola*, 61(2), 27-37.
13. Milanović, M. i suradnice (2014). *Pomozimo im rasti Priručnik za partnerstvo odgojitelja i roditelja*. Zagreb: Golden marketing-Tehnička knjiga.
14. Mlinarević, V. i Tokić, R. (2017). Partnership with local community in school curriculum for encouraging entrepreneurial competence. *Ekonomski vjesnik*, 30(1), 155-167.
15. Poljak, N. (2014). Primjeri kvalitetnih oblika suradnje s roditeljima. *Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima*. 20(76), 12-14.
16. Rogulj, E. (2018). Komunikacijske kompetencije odgojitelja. U A. Benčec Nikolovski (ur.), *Izazovi suradnje: Razvoj profesionalnih kompetencija odgojitelja za suradnju i partnerstvo s roditeljima: Vol: 1*. Zagreb, Alfa.
17. Rosić, V. (2005). *Odgoj, obitelj, škola*. Rijeka: Žagar.
18. Seme Stojnović, I. i Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Golden marketing – tehnička knjiga.

19. Slunjski, E. (2008). *Dječji vrtić zajednica koja uči – mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja*. Zagreb: Spektar Media.
20. Slunjski, E. (2018). *Izvan okvira 3, Vođenje: prema kulturi promjene*. Zagreb: Element.
21. Staničić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*. 2(12), 515-533.
22. Turkalj, Ž., Fosić, I. i Marinković, R. (2012). Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okružja. *Ekonomski vjesnik*, 25(2), 247-259.
23. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2(1), 152-169.
24. Varga, R., Peko, A., Vican, D. (2016). Uloga ravnatelja u koncepcijama promjena odgojno – obrazovnog sustava Republike Hrvatske. *Život i škola: časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja*, 62(3), 39-51.
25. Vincan, D. (2006). Čimbenici koji otežavaju ravnateljski posao u kontekstu centralizacije i decentralizacije odgojno – obrazovnog sustava: prilog profesionalizaciji ravnateljskog zanimanja U D. Vincan, I. Sorić, I. Radeka. *Upravljanje odgojno – obrazovnom ustanovom: Kompetencijski profil ravnatelja* (str. 25-52). Zadar: Sveučilište u Zadru.
26. Visković, I. (2018). Kultura zajednica u kojoj odrasta dijete rane i predškolske dobi. U A. Benčec Nikolovski (ur.), *Izazovi suradnje: Razvoj profesionalnih kompetencija odgojitelja za suradnju i partnerstvo s roditeljima: Vol: 1*. Zagreb, Alfa.
27. Višnjić Jevtić, A. (2018). Suradnički odnosi odgojitelja i roditelja kao pretpostavka razvoja kulture zajednice odrastanja. U A. Benčec Nikolovski (ur.), *Izazovi suradnje: Razvoj profesionalnih kompetencija odgojitelja za suradnju i partnerstvo s roditeljima: Vol: 1*. Zagreb, Alfa.
28. Vršnik Perše, T., Kozina, A., Javornik Krečić M., i Ivanuš Grmek M. (2015). Vođenje škola i kvaliteta u obrazovanju: sličnosti i razlike u pojedinim izabranim EU državama. *Život i škola*, 61(2), 13-24.

## PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

Ovo je u potpunosti anoniman anketni upitnik koja će se koristiti za potrebe diplomskog rada na temu „Uloga ravnatelja u poticanju i održavanju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom.“ Cilj rada je utvrditi važnost uloge ravnatelja u stvaranju i poticanju suradnje kako s roditeljima tako i s lokalnom zajednicom.

Molim Vas potpuno iskreno odgovorite na pitanja.

Hvala na suradnji.

1. Koliko dugo radite kao odgojiteljica?  
A) Manje od 5 godina  
B) Manje od 10 godina  
C) Više od 10 godina  
D) Više od 20 godina
2. U ovom dijelu Vas molim da pokraj svake tvrdnje zaokružite broj koji će najbolje označavati Vaše slaganje sa sljedećim tvrdnjama 1-5 s tim da **1** - označava uopće se ne slažem, **2** - uglavnom se ne slažem, **3** – niti se slažem niti se ne slažem, **4** – uglavnom se slažem, **5** – potpuno se slažem (prema Staničić, S. Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*. 8 (2006), 2(12) ; str. 515-533.)

	1	2	3	4	5
Ravnatelj iskazuje stvarni interes za zaposlene kao najvrjedniju imovinu.					
Ravnatelj omogućuje i potiče sustavno osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih.					
Ravnatelj primjenjuje razrađen program nagrađivanja za najbolja postignuća.					
Zaposlenici rijetko izostaju s posla ili napuštaju radna mjesta.					
Ravnatelj zaposlenima sustavno pruža podršku u radu.					
Potiče se sudjelovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada predškolske ustanove.					

3. U ovom Vas dijelu anketnog upitnika molim da pokraj svake tvrdnje zaokružite broj koji će najbolje označavati Vaše slaganje sa sljedećim tvrdnjama 1-5 s tim da:  
**1** - označava uopće se ne slažem, **2** - uglavnom se ne slažem, **3** – niti se slažem niti se ne slažem, **4** – uglavnom se slažem, **5** – potpuno se slažem.  
**Na crte ispod pitanja možete objasniti svoj odgovor.**  
(Lee, A. N., i Nie, Y. (2013). Development and validation of the School Leader Empowering Behaviours (SLEB) scale. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(4), 485-495.)

MOJ RAVNATELJ ...

Delegiranje ovlasti	Daje mi ovlasti da napravim promjene koje su nužne za unaprjeđenje odgojno-obrazovnog procesa, evaluacije, stručnog usavršavanja....	1	2	3	4	5
	Daje mi ovlasti da donosim odluke koje unaprjeđuju radne procese, procedure i rutine u kulturi dječjeg vrtića.					
	Delegira mi ovlasti koje su jednake stupnju odgovornosti koji mi je dodijeljen.					
Pružanje intelektualne stimulacije	Postavlja pitanja koja me potiču na razmišljanje.					
	Potiče me da ponovno razmislim o načinu na koji neposredno radim u odgojno-obrazovnom procesu.					
	Potiče me da refleksivno promišljam i ispitam neke od osnovnih pretpostavki koje imam o svom poslu.					
Davanje priznanja i pohvala	Uvijek mi daje pozitivnu povratnu informaciju kada radim dobro.					
	Daje mi specijalno javno priznanje kada je moj rad jako dobar.					
	Osobno me pohvaljuje kada obavim izniman rad.					
Artikuliranje vizije	Ima jasnu viziju budućnosti naše predškolske ustanove.					
	Uvijek traži nove mogućnosti za našu odgojno-obrazovnu ustanovu.					
	Inspirira zaposlenike sa svojim planovima za budućnost.					
Njegovanje suradnje	Njeguje suradnju između zaposlenika.					
	Ohrabruje zaposlenike da budu "timski igrači".					
	Pridobiva zaposlenike da rade timski na postizanju istog cilja.					
Pružanje podrške	Tretira me kao ravnopravnog člana učeće zajednice.					
	Odvaja vrijeme kako bi raspravili moje brige strpljivo.					

	Ostaje u kontaktu sa mnom.								
Pružanje primjera	Radi jednako kao i svi drugi u mojoj ustanovi.								
	Postavlja dobar primjer svojim ponašanjem.								
	Vodi svojim primjerom.								

4. Molim da pokraj sljedeće tvrdnje upišete broj koji će najbolje označavati točnost tvrdnje na skali 1-5 s tim da **1** označava da uopće nije važna, **2** – vrlo malo je važna, **3** umjereno je važna **4**- jako je važna , **5** – najvažnija je:

Koliko je prema Vašem mišljenju važna uloga ravnatelja u poticanju i stvaranju partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom? **Upišite broj na crtu** \_\_\_\_\_

5. Molim Vas nabrojite sve oblike suradnje s roditeljima i lokalnom zajednicom koje ste koristili u ovoj pedagoškoj godini?

---

---

---

---

---

6. Koji još po Vašem mišljenju oblici uključenosti roditelja u dječjem vrtiću – zajednici koja uči mogu biti vrijedni? (Slunjski, E. (2008). Dječji vrtić zajednica koja uči – mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja. Spektar Media, Zagreb)

---

---

---

---

---

7. Zašto je po Vama važno povezivanje s nizom pojedinaca, organizacija i ustanova u dječjem vrtiću – zajednici koja uči? (Slunjski, 2018 prema Caldwell 2006).

---

---

---

---

---

8. Zašto je za Vas važna uključenost roditelja u odgojno-obrazovni proces? ( Prema Slunjski, E. (2008). Dječji vrtić zajednica koja uči – mjesto dijaloga, suradnje i zajedničkog učenja. Spektar Media, Zagreb)

---

---

---

---

---



## **POPIS ELEKTRONSKIH PRILOGA**

1. CD – snimka intervjua s ravnateljicom DV Osijek